



2024年度展望

砥礪前行 – 探索綜合旅遊休閒業的
轉型升級之路



羅兵咸永道

目錄

前言	2
重點關注領域	4
1. 發揮「中葡平台」政策優勢，謀劃國家級展會「澳門站」	5
2. 發揮旅遊業「網紅效應」，支持打造國際旅遊直播平台	8
綜合建議	9
1. 多元引進品牌展會，打造亞太商務休閒旅遊目的地	10
2. 豐富文娛休閒消費場景，釋放粵澳文旅融合潛力	12
3. 「市場主導，政府引導」- 構築優越的營商環境	14
4. 加強政產學研合作，精準打造產業人才發展體系	16
總結	17
聯絡我們	18





前言

自2023年以來，陰霾漸散，暖意漸濃，澳門社會及經濟展現出強大韌性，旅遊消費市場的迅速恢復帶動今年首兩季澳門本地生產總值錄得明顯增長。隨着經濟適度多元發展規劃出台、博彩經營批給重新競投奠定未來十年的非博彩元素發展佈局，綜合旅遊休閒產業逐步形成多元、可持續及高質量的發展格局，這將為澳門作為世界旅遊休閒中心的定位注入全新的思維及發展動力。

然而，澳門作為微型經濟體，經濟體量有限，市場規模小，社會經濟發展對綜合旅遊休閒這一傳統支柱產業依賴性高，致使產業在轉型升

級道路上挑戰處處。在面對旅遊新業態及周邊地區帶來的競爭下，特區政府更需要具備信心及遠見，充分發揮自身作為世界旅遊休閒中心的優勢，堅定地應對這充滿挑戰的形勢局面。與此同時，通過加強區域合作及產業集群發展，為本澳經濟產業的轉型升級創設必要的環境及條件，進一步壯大產業發展的深度及廣度。

為此，我們匯聚了羅兵咸永道廣泛的行業領域專家，就澳門綜合旅遊休閒業的轉型升級提出建議，並總結為以下兩大重點關注領域以及四個綜合建議。

表一、兩大重點關注領域

重點關注領域	供參考的建議
一、發揮「中葡平台」政策優勢，謀劃國家級展會「澳門站」	• 用好「中葡平台」政策，通過與國際級展會合作，服務內地企業「走出去」和協助葡語國家「引進來」 • 發揮澳門完善的軟硬體會展配套設施優勢 • 優化政府對會展業資助模式，集中財力對國家級、國際級展會、論壇給予資助 • 給予主辦方單位獎勵及展商稅收支持，促進客商在澳門展會上實現交易
二、發揮旅遊業「網紅效應」，支持打造國際旅遊直播平台	• 吸引國際化直播平台和主播落戶，圍繞澳門及深合區的旅遊資源、商業餐飲、體育賽事及文化活動、康養旅遊等進行主題式直播 • 借助國際化的直播平台進一步對澳門舉辦演唱會的優勢條件、專業服務、場館酒店等設施以及演唱會影響力進行宣傳，從而拉動旅遊業消費 • 規範化以企業形式經營，並對設立在澳門特區及深合區的直播企業給予資助和支持，按照相關經濟指標給予企業稅收優惠

表二、四個綜合建議

綜合建議	供參考的建議
一、多元引進品牌會展，打造亞太商務休閒旅遊目的地	- 進一步善用自身的存量資源，做優做精做強綜合旅遊休閒產業，持續豐富澳門作為世界旅遊休閒中心的內涵與價值 - 與知名展會組織機構協商，通過各項會議及展覽支持措施，將國際級品牌的部分環節或活動引進和延伸到澳門，又或以「一會展多站」的形式，與業界合作承辦國際會展項目的「澳門站」活動 - 透過引入知識合作伙伴，提升已在澳門定期舉辦的展會活動的創新性及專業性
二、豐富文娛休閒消費場景，釋放粵澳文旅融合潛力	- 豐富本澳的文娛休閒元素，塑造更多面向商務遊客的嶄新消費場景，同時通過釋放粵澳文旅融合發展的潛力，為商務旅客打造獨一無二的商務休閒旅遊體驗 - 引導民間及業界參與，圍繞演唱會、節慶盛事、體育比賽、運動體驗、親子活動、美食體驗、夜遊體驗、文化活動、特色工作坊、攝影體驗、養生健康等休閒娛樂活動及體驗，使商務工作與休閒娛樂更好地相互結合，進一步發掘商務旅客的消費潛力 - 設立專業的電商直播基地，並通過支持措施吸引知名網紅和電商平台入駐設立公司，打造直播專業服務生態，推動澳門成為大灣區西岸具有影響力的直播電商創新基地 - 圍繞「一會展兩地」、「海島旅遊」、「文化旅遊」等粵澳商旅合作的重點領域作為切入點，加強鋪設「會商旅文體」在大灣區範圍內的合作空間
三、「市場主導、政府引導」-構築優越的營商環境	- 完善旅遊基礎設施，及時敏捷地針對相關痛點，優先發展能有效改善旅客體驗及居民生活質量的基建項目 - 攜手社會各界構建互惠共贏的旅遊發展生態圈，加強中小企業在產業轉型上的參與程度、平衡政府的治理角色，通過「以大帶小」的模式，發揮政府引導作用，讓中小企業與綜合旅遊休閒企業發展互惠共贏的合作關係 - 鋪設平台，匯聚市場「雙創」力量，鼓勵更多企業參與產業的數字化轉型升級，從而催生更多滿足旅客所需、配合政府、同時有利於提升自身營運效率的智慧旅遊科技應用 - 透過「開源開放、共建共享」的模式，開放更全面的旅遊相關數據，鼓勵創科界別形成開源社區，集眾人智慧為產業轉型升級的發展路徑與難點痛點提出解決方案 - 對產業發展的主要任務及重點項目制定更詳細及可量化的關鍵指標，以定期監督及公佈相關項目的落實情況及進度，為投資者部署投入，以至社會各界進一步評估項目帶來的社會經濟效益提供條件及依據
四、加強政產學研合作，精準打造產業人才發展體系	- 加強旅遊專業教育和培訓，設立更多旅遊相關的專業，同時鼓勵和支援企業提供更多實習機會 - 針對產業發展建設多元化的人才梯隊，通過多元化的招聘和培訓策略，吸引和培養不同類型、不同背景及不同特長的產業人才 - 通過定期培訓、職業發展諮詢和指導、設立職業發展基金等方式，為人才提供持續發展機會



重點關注領域

1

發揮「中葡平台」政策優勢， 謀劃國家級展會「澳門站」

國際大會及會議協會（ICCA）發佈的最新報告顯示，澳門2022年的國際會議數量、亞太排名和全球排名下降到2012年以前的水準，為近十年來最差表現（詳見下表）。其中一方面因素是公共衛生危機對全球貿易活動及會展舉辦的限制，這方面從今年起得到改善並有望持續向好，如澳門今年將舉辦約30項獲ICCA認可的國際會議專案。但另一方面的因素，是會展業身處多方面困境及亟待轉型升級，政府對此仍需高度關注。

建議特區政府加強與國家級展會聯動，可考慮打造廣交會、進博會等國家級展會的「澳門站」，促進「一帶一路」葡語國家在澳門參加國家級展會，加強與中國企業貿易往來，同時為國家級展會開拓更廣闊的國際市場。

表三、澳門國際會議及全球排名情況³

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
會議數量	8	16	23	28	37	39	39	54	-	-	6
亞太排名	59	34	20	21	17	16	17	12	-	-	54
全球排名	263	156	101	93	72	65	71	48	-	-	292

1. 資料來源：國際大會及會議協會（由於疫情影響，ICCA未有公佈2020年及2021年的國際會議年度報告）

第一，用好「中葡平台」政策。澳門在中國與「一帶一路」中的葡語系國家之間發揮橋樑作用。商務部表示，支持澳門中葡平台建設的方向之一是發揮澳門的平台作用，提升中葡合作新能級。「中葡平台」應考慮通過與國際級展會的合作，服務內地企業「走出去」和協助葡語國家「引進來」。

比如今年10月19日，澳門舉辦了第一屆中國-葡語國家經貿博覽會（下簡稱「中葡博覽會」），同期第134屆廣交會正在廣州舉辦。適逢今年是共建「一帶一路」倡議提出十周年，廣交會和中葡博覽會都成為中國與共建國家貿易對接的重要平台，而兩個展會均在大灣區。可考慮把中葡博覽會與廣交會「澳門站」結合，加強從廣交會「引流」：一方面是「引流客商，吸引符合條件的廣交會參展商、採購商在澳門參展，澳門可起到「國內關外」的作用，一定程度上解決部分海外客商和貨物跨境

參展的問題；另一方面是「引流」產業，由於廣交會是基於製造業和商貿業發展及形成交易的展會，可解決澳門缺少製造業支撐會展商貿的困境。

同時，借助「中葡平台」加強廣交會與葡語國家的合作。當前進出口壓力較大，以廣交會為例，今年兩屆廣交會在展位面積和參展企業方面都較2019年上升，第134屆展覽總面積擴至155萬平方米，吸引超過28000家參展企業，但海外採購商人數及成交額仍未恢復到2019年水平（詳見下表），而第133屆廣交會成交額僅為2019年的第125和126屆的70%。對廣交會來說，增設「澳門站」將對海外客商規模特別是葡語國家客商有明顯幫助。借助澳門跨境貿易便利，在廣交會達成合同的貨物可在澳門享受通關便利，這將有望促進廣交會成交額提升。

表四、2019年與2023年廣交會規模對比²

年份	屆數	面積 (萬平方米)	展位總數 (個)	展區數量 (個)	參展企業 數量(家)	採購商國家和 地區數量(個)	採購商 人數(人)	成交額 (億美元)
2019年	125	118.5	60651	51	25496	213	195454	297.3
2019年	126	118.5	60676	50	25642	214	186015	292.88
2023年	133	150	70000	53	34933	226	129000	216.9
2023年	134	155	74000	55	28533	215	10萬以上	- ³

2. 資料來源：中國進出口商品交易會組委會官方發佈
3. 134屆廣交會正在舉辦，尚沒有成交額統計資料。

第二，發揮軟硬件配套設施優勢。澳門擁有完善的會議和展覽設施，在大灣區具有無可比擬的優勢。截至2023年6月底，澳門會展場地總面積超過22萬平方米，131間酒店擁有超過43,000間酒店客房。

借助粵港澳大灣區互聯互通的優勢，澳門與廣東省不僅交通便利，更得益於中央政府對澳門會展業的大力支持，例如，內地參展參會人員為來澳參加列入澳門支持名單的會展活動，攜帶邀請函、參展證明函及身份證明材料到當地相關部門辦理赴澳通行證及簽注時即可享受有關便利。

第三，優惠政府對會展業資助模式。當前貿促局對會展業資助計劃是按成本費用補貼方式提

供。以已確定在澳門舉辦的展覽為例，補貼對象主要是在澳門舉辦及策劃會展活動的主辦方或籌備單位；資助標準包括展覽場地面積、展商數量、與會人數等，以及對澳門會展業的效益、專業化、國際化、市場化及綠色環保程度（詳見下表）。可見，該模式的標準關注租金、住宿費用及軟硬體等成本，沒有從展會產生的市場價值及成交額等指標來考慮，可能導致「旺丁唔旺財」的局面。

建議政府考慮優化資助模式，集中財力對國家級、國際級展會、論壇給予資助，同時應關注展會在全球市場覆蓋度及展會促成的成交額等指標，給予主辦方單位獎勵及展商稅收支持，讓客商在澳門展會上實現交易，促使澳門會展經濟「變現」。

表五、已確定在澳門舉辦的展覽資助類型及範圍⁴

可獲資助的開支範圍	資助內容
展覽場地租金	展覽實際支付租用的場地面積須按合理比例使用，費用包括搭建、拆展及活動期間的展覽場地租金支持，不包括展覽場地以外的倉存位置或起卸貨物所需租用的空間。
酒店住宿	- 只適用於澳門以外的參展商及合資格買家； - 展覽規模達每晚至少租用澳門酒店房50間，且至少連續住宿兩晚； - 適用的住宿期限為展覽舉行首日前兩晚起至展覽結束日緊隨兩晚為止，而獲支持的酒店住宿必須包括展覽的實際舉行期間。
硬件設施	包括展覽基本裝設、租用影音設備、基本舞台裝設、背景板等相關費用。
展品及貨運物流	包括申請者及參展商涉及的相關費用，而有關支持之申請由申請者統一提出。
宣傳及推廣	包括澳門境內外線上線下宣傳渠道，費用包括展覽舉行前9個月至展覽舉行後1個月內所產生的相關費用。
電子科技應用	包括線上展廳、線上配對、線上簽約、線上直播、人工智能、大數據等電子科技應用的相關費用。
綠色會展應用	包括在活動舉行期間採取受環保專業機構或組織認可的環保措施所衍生的相關費用，以降低活動的資源消耗及減少碳排放。
社區特色活動的籌辦及交通費用	- 籌辦費用包括社區導賞、社區團隊建設活動或特色工作坊等； - 於社區進行特色活動的交通費用，包括接送與會者團隊往澳門社區之交通費用支持（如：接送與會者到社區進行餐飲或其他活動，不包括屬大會服務-往來會場及各出入口口岸之穿梭巴士或接駁巴士）。申請者必須透過澳門旅行社或目的地管理公司協助安排並以旅遊巴士接載。
澳門專業會展組織者之活動策劃及管理費用	- 只適用於舉辦專業展覽，且申請者必須為在澳門依法設立的商業企業主或社團； - 申請者必須聘請澳門專業會展組織者協助籌辦活動。

4. 《澳門貿易投資促進局會議及展覽激勵計劃》
（自2023年2月6日起生效）



2

發揮旅遊業「網紅效應」， 支持打造國際旅遊直播平台

澳門2023年上半年的累計入境旅客數量超過1100萬人次，但仍只有2019年同期的57.4%。有鑒於此，澳門要儘快恢復入境旅客數量，除了採取措施增加會展及商務會議遊客，還需要考慮休閒旅遊、大健康旅遊的產業模式轉變。

2023年六月，經濟及科技發展局與地區商會合作網紅達人宣傳計劃，為各區特色店進行探店「種草」及視頻分享，成功吸引旅客於暑假及國慶期間來澳消費。我們認為，以線上網紅「種草」帶動旅遊消費的方式，符合年輕訪澳旅客的環境，特區政府可考慮設立國際旅遊直播基地，打造全新的「直播+旅遊」模式。

第一，吸引國際化直播平台和主播落戶。為了增強直播內容的質量和影響力，建議特區政府參考內地打造網紅直播基地的做法，邀請國際化的直播平台及網紅入駐，圍繞澳門及深合區的旅遊資源、商業餐飲、體育賽事及文化活動、康養旅遊等進行主題式直播。如廣州南沙同樣作為粵港澳大灣區戰略平台之一，常年借助YouTube、CNBC等國際網路的直播，宣傳南沙區位優勢、營商環境及人文風情，並聯合CNBC打造全球科技大會落地南沙。

此外，2023年以來，大量的香港及亞洲明星在澳門舉辦演唱會，澳門旅遊業中的「演唱會經濟」已備受關注。建議借助國際化的直播平台進一步對澳門舉辦演唱會的優勢條件、專業服務、場館酒店等設施以及演唱會影響力進行宣傳，吸引國際級明星到澳門舉辦演唱會，讓更多大灣區的旅客到澳門欣賞演唱會，從而拉動旅遊業消費。

第二，為平台提供稅收優惠等形式資助。內地不少網紅主播和直播平台此前沒有採用企業化經營的形式，也出現了漏稅被罰事件。特區政府要為國際直播平台的發展營造良好的環境，規範化以企業形式經營，並對設立在澳門特區及深合區的直播企業給予資助和支持，按照相關經濟指標給予企業稅收優惠，便利人員往來澳門及大灣區內地城市；在大型會展活動、文化體育賽事及節慶期間，由政府相關機構組織相應的直播活動，形成聚集效應。



綜合建議



多元引進品牌展會， 打造亞太商務休閒旅遊目的地

綜合旅遊休閒業是特區政府經濟適度多元發展藍圖中的支柱產業。通過產業轉型升級推動這一傳統優勢產業的多元、可持續和高質量發展，將是鞏固及提升澳門「世界旅遊休閒中心」定位的核心課題。特別是當下，我們正面對旅遊消費新常態及周邊地區的競爭，全球不同的旅遊城市正積極部署，力求在短期旅客資源爭奪中脫穎而出，從而搶佔更大的旅客市場份額。在特區政府的引領下，澳門旅遊業自本年初迅速恢復，包括旅客數字在內的主要發展指標已接近2019年的同期目標水準，這為產業轉型升級塑造了良好的勢頭及發展基礎。為進一步實現《經濟適度多元發展規劃》下的產業發展目標，特區政府需進一步善用自身的存量資源，做優做精做強綜合旅遊休閒產業，持續豐富澳門作為世界旅遊休閒中心的內涵與價值。

其中，商務休閒旅遊(Bleisure)是不同於傳統以商務或休閒為目的的第三種旅遊型態，已成為當前全球旅遊業的一大發展趨勢，箇中潛力值得特區政府深思。事實上，全球商旅活動自2023年初起迅速恢復，國際商務旅客人數與商務活動需求不斷上升。特別在澳門，我們觀察到商務往來及展會活動穩步恢復，商業談判、會議、展覽、獎勵旅遊、考察、訪問等一系列商務活動如雨後春筍，這帶動着澳門商務休閒旅遊的發展。澳門早前獲評選為「最佳亞洲會議城市」，當中的主要優勢在於澳門擁有世界級的辦展辦會資源以及優越多元的休閒娛樂元素，而兩者的相互結合又為商務休閒旅客帶來獨特的參會體驗及收穫，這使澳門成為舉辦大型會議的理想目的地。可以預見，商務休閒旅遊已成為澳門綜合旅遊休閒業其中一大極具潛力的細分領域，以有別於傳統商務旅遊及休閒旅遊的獨特優勢，把商務工作與休閒娛樂有機結合，從而蘊藏巨大的發展空間及潛力。

接下來，特區政府應以打造澳門成為亞太商務休閒旅遊目的地為目標導向，進一步加強自身舉辦商務會展活動的吸引力、競爭力及影響力，同時積極豐富面向商務旅客的文娛休閒元素，這不但能夠帶動傳統旅遊業的轉型升級，更有助於鞏固及提升澳門世界旅遊休閒中心的發展定位。其中，商務會展活動是驅動商務休閒旅遊發展的核心，特區政府應透過多元渠道豐富在澳舉辦的商務會展活動組合，引進更多以產業為核心的品牌會展項目落地澳門。具體可通過利用自身國際的網絡和發揮中葡平台的功能，在全球範圍內精準定位各類型的合作伙伴，特別是面向有展會活動需求的國際及區域組織、行業協會、企業等組織機構，聯同負責策劃及執行商務展會活動的會展活動策劃公司，以公私營合作的交付模式引進各類品牌展會項目在澳門舉辦。

為此，澳門有必要持續擴大商務休閒旅遊業在全球及區內的知名度及影響力，透過積極參與海內外具影響力的商務會展組織及展會，引進國際級的品牌會展活動在澳門舉辦，又或以「一會展多站」的形式，爭取承辦有關國際會展項目的「澳門站」活動，打造澳門成為面向國際、輻射全國的展會活動目的地。近期，被喻為中國外貿「晴雨表」和「風向標」的廣交會開幕，展覽總面積擴至155萬平方米，規模再創新高。境外採購商參展踴躍（預註冊人數較上屆同期增長逾兩成，首日就有來自201個國家和地區超過5萬名境外採購商到會，比上屆大幅增長）。澳門擁有完善的會議和展覽設施，可發揮自身在旅遊方面的優勢，以及作為中葡平台的作用，吸引這部分國際遊客到澳門，推動商務旅遊發展。建議特區政府與相關的展會組織機構進行協商，通過各項會議及展覽支持措施，將這些知名展會的部分環節或活動引進和延伸到澳門，帶動商務旅遊的進一步發展。

與此同時，澳門亦應持續提升自身作為商務休閒旅遊目的地的吸引力及競爭力。澳門已擁有超過24萬平方米的國際性會展場地及約4.3萬間酒店客房，會展及相關的配套設施足以舉辦不同規模的商務會展活動。除了傳統的會議及展覽活動外，特區政府應進一步引導市場業界，在符合市場化原則下推出不同商務活動的服務方案，以迎合不同機構組織的會展需求。例如，目前面向企業的商務休閒旅遊市場仍有待進一步開拓，涵蓋獎勵旅遊、企業產品發佈會、伙伴關係活動、年會、教育和培訓活動、團隊建立等不同企業活動將有助於豐富澳門作為商務休閒旅遊目的地的內涵。

至於那些已在澳門定期舉辦的會展活動，當局應鼓勵活動主辦方持續提升活動內容及舉辦形式的創新專業發展。透過引入知識合作伙伴，聯同項目策劃公司，逐年優化及更新相關活動的內容及形式，提升箇中的創新專業程度，以保持長期舉辦的活力，這不但有助於持續吸引更多參與者，更是培育本地會展品牌的先決條件。

總而言之，我們就商務會展活動方面的建議主要以「增源」及「固本」為核心。前者在於通過多元渠道引進更多海內外的品牌會展項目在澳門舉辦，後者則強調透過創新及專業發展持續提升活動的質量水平。特區政府可考慮遵循上述兩方面持續提升自身舉辦商務會展活動的吸引力、競爭力及影響力。

2

豐富文娛休閒消費場景， 釋放粵澳文旅融合潛力

會展行業本身具有帶動周邊產業發展的特點，當結合旅遊休閒業協同發展時，將有助於延長商務旅客的逗留時間，以至創造強大的市場消費力。針對這方面，我們觀察到特區政府已在產業發展藍圖上作出兩方面的部署，一方面，提出加強會展活動與旅遊產業的聯動性，通過社區遊覽或體驗旅遊盛事等活動，以「會商旅文體」的合作形式，豐富商務旅客的休閒體驗，以達至延長旅客留澳時間及促進消費的效果。另一方面，當局提出透過「一會展兩地」及「一程多站」的創新跨境合作模式，實現澳門與橫琴以至大灣區的文旅會展資源共享，藉此促進兩地商務休閒旅遊的協同發展。為把握商務休閒旅遊潛藏的發展機遇，我們建議特區政府應進一步豐富本澳的文娛休閒元素，塑造更多面向商務遊客的消費場景，同時通過釋放粵澳文旅融合發展的潛力，為商務旅客打造獨一無二的商務休閒旅遊體驗。

目前，到訪澳門的商務旅客主要來源於中國內地。對於新一代商務旅客的需求偏好，中國旅遊研究院曾作出研究，指出現時年輕的差旅者對工作及休閒定下的邊界已開始變得模糊，作息時間、工作空間和旅遊場景的切換日漸靈活，由過去以工作為核心的商務旅行，逐步把休閒元素融入其中，形成「工作即旅行，旅行即休閒」的全新商旅理念。事實上，我們觀察現時到訪澳門的商務旅客比一般旅客具有更大的消費力。根據澳門統計暨普查局公佈的數據，2023年第二季以參加會展及業務公幹為目的之商務旅客的人均消費分別為澳門元5,140及澳門元3,255，遠高於現時總體旅客的人均消費水平，足見商務旅客的消費潛力巨大，值得當局進一步針對這一細分群體進行分析，了解訪澳商務旅客的需求偏好，從而具針對性地打造有助催生消費的文娛休閒體驗。我們相信特區政府應因勢利導，借助正在不斷發展的本地會展商務市場，打造面向商務旅客的休閒娛樂體驗，使商務工作與休閒娛樂更好地相互結合，並塑造更多嶄新的文娛休閒消費場景。除了傳統的觀光及購物行程外，當局可進一步引導民間參與，鼓勵綜合旅遊休閒企業及中小企業發展合作關係，共同圍繞演唱會、節慶盛事、體育比賽、運動體驗、親子活動、美食體驗、夜遊體驗、文化活動、特色工作坊、攝影體驗、養生健康等休閒娛樂活動及體驗，打造能體現澳門風土人情且能自發「種草」和傳播的消費場景，將有助進一步發掘商務旅客的消費潛力，激發商務旅客的消費活力及增強其消費黏性，藉此豐富澳門商務休閒旅遊的內涵。

近年，訪澳旅客群體漸趨年輕化，以線上網紅「種草」帶動線下消費已成為受歡迎的新媒體宣傳方式。今年六月，經濟及科技發展局與地區商會合作網紅達人宣傳計劃，為各區特色店進行探店種草及視頻分享，成功吸引旅客於暑假及國慶期間來澳，拉動周邊消費。為了增強直播內容的質素和影響力，特區政府可考慮設立專業的電商直播基地，並通過支援措施吸引知名網紅和電商平台入駐設立公司，打造直播專業服務生態，推動澳門成為大灣區西岸具有影響力的直播電商創新基地。

此外，隨着《粵港澳大灣區發展規劃綱要》及《橫琴粵澳深度合作區建設總體方案》出台，粵澳文旅產業融合發展形成更全面的合作格局。通過區域合作促進旅遊體驗多樣化，攜手深合區以至其他大灣區城市打造世界級的商旅目的地，將為澳門綜合旅遊休閒業的轉型升級帶來更廣闊的發展空間及機遇。在未來，特區政府應持續加強以「一程多站」的旅遊模式實現粵澳商旅資源互補與價值最大化。針對過去推行粵澳文旅融合發展的痛點，進一步糅合串連粵澳兩地的商旅資源優勢，同時因應全新的商旅出行模式，共同構建面向國際及大灣區外商務旅客的航運交通互補體系，並提升商務旅客便捷往來粵澳兩地的通關體驗。在粵澳文旅融合發展格局下，這些工作不僅是大灣區旅遊目的地形象塑造的剛需，更是加快兩地產業融合轉型升級的動力。

為進一步釋放粵澳文旅融合發展的潛力，特區政府應持續加強與深合區以至大灣區其他城市的相關部門合作，發揮各自資源優勢，實現「資源共享、優勢互補、錯位發展」，秉持大灣區內「文旅項目共推、招商引資共建、文旅公共服務共享、文旅活動共辦、文旅人才共育」，促進粵澳文旅產業發揮協同效應、乘數效應，兩地合作為商務旅客推出更多旅遊產品及路線，特別是圍繞「一會展兩地」、「海島旅遊」、「文化旅遊」等極具潛力的重點領域作為切入點，加強鋪設「會商旅文體」在大灣區範圍內的合作空間。



3

「市場主導，政府引導」 － 構築優越的營商環境

作為澳門的傳統支柱產業，綜合旅遊休閒產業的可持續發展對維持澳門社會經濟的繁榮安定起着關鍵作用。為鞏固及持續提升這一優勢產業，優越的營商環境是引領產業轉型升級的基石，對促進綜合旅遊休閒業多元發展、拓展多元客源市場、深化區域旅遊融合等產業發展目標的實現至關重要。

1. 完善旅遊基礎設施，助推產業轉型升級

基礎建設是推動產業轉型、提升城市綜合競爭力的根基。持續優化旅遊基礎設施將大大提升旅客的綜合旅遊體驗，從而更好地發揮本地豐富的旅遊資源優勢及其效益。完善的基礎設施亦將為綜合旅遊休閒產業下一階段的發展鋪平道路，同時有助於提升投資者及業界持續參與產業轉型的信心。尤其當下我們正面對全新的

旅遊消費模式及周邊地區的競爭，特區政府應及時且敏捷地針對相關痛點，優先發展能有效改善旅客體驗及居民生活質量的基建項目。以最為迫切的市內交通出行為例，欠缺舒適便利且無縫連接的交通出行選擇將大大影響旅客的綜合體驗，而由此產生的負面印象可能難以逆轉地影響該旅客的再次到訪，居民生活質量亦將因此受到影響。故此，特區政府應積極就旅客及居民目前以至未來的出行需求展開深入全面的分析及預測，並聯同業界積極提升交通出行服務供應的匹配能力，同時探索在現行公共交通體系中引入更多中高端出行方式的可行性。短期內，特區政府應善用智慧科技工具使交通資源得到更有效率的運用，積極解決旅客及居民的出行問題，提升整體的旅客體驗及居住質量。

2. 攜手社會各界構建互惠共贏的旅遊發展生態圈

為持續豐富澳門世界旅遊休閒中心定位的內涵，特區政府需要攜手社會各界，不斷注入新思維，推動綜合旅遊休閒產業的高質量發展。正如早前公佈的《澳門特別行政區經濟適度多元發展規劃》諮詢文本中提到，加強公私營協作將是產業發展當前面對的主要任務之一。我們也觀察到特區政府近期在推動舊區活化及豐富旅遊元素上已開始採用公私營協作的交付模式，透過加強與綜合旅遊休閒企業合作，借助綜合旅遊休閒企業的市場觸覺及國際級經營經驗，使項目交付更貼合市場的需求偏好。與此同時，加強中小企業在產業轉型上的參與程度、平衡政府的治理角色對實現產業的多元及可持續發展亦是不可或缺。通過「以大帶小」的模式，發揮政府自身的引導功能及角色，讓中小企業與綜合旅遊休閒企業發展互惠共贏的合作關係，將有助於綜合旅遊休閒業發揮更進一步的社會經濟效益，同時為產業未來增長及提升城市綜合競爭力奠定紮實的基礎。我們相信，採用「公私營協作、以大帶小」的交付模式將為這項對澳門社會經濟極其重要的產業工程提供持久的發展動力。

3. 加速發展「智慧旅遊」，賦能傳統旅遊業轉型升級

數字時代下，智慧科技工具已成為人們生活不可或缺的部分。互聯網與便攜式智能設備的高速發展與普及，使旅客更具條件追求客製化及多樣化的旅遊體驗。我們觀察到在不同旅遊市場中，為滿足旅客在數字時代的新需求，傳統旅遊行業的數字化應用步伐不斷加快，「智慧旅遊」成為推動產業轉型升級的主要發展趨勢。「智慧旅遊」是《澳門旅遊業發展總體規劃》的關鍵目標之一，相關部門早年已作出部署，通過與第三方科技企業合作，持續推出不

同的「智慧旅遊」項目，涵蓋旅遊景點管理、旅客導覽、旅客人流管控、擴大無線網絡覆蓋、旅客行為分析、旅遊產品和服務優化、旅遊資訊互通等方面，這些項目不但為澳門綜合旅遊休閒產業的數字化發展奠定堅實基礎，同時拓寬產業的發展空間，為企業及各界參與創造條件。

科技創新及應用是推動「智慧旅遊」最為核心的部分，若特區政府能進一步鋪設平台，匯聚市場雙創力量，鼓勵更多企業及社會各界積極參與到這場數字化轉型升級的旅程中，定能催生更多滿足旅客所需、配合政府、同時有利於提升自身營運效率的智慧旅遊科技應用。透過「開源開放、共建共享」的模式，開放更全面的旅遊相關數據，鼓勵創科界別形成開源社區，集眾人智慧為產業轉型升級的發展路徑與難點痛點提出解決方案，並從中引導更多的「智慧旅遊」項目，相信將有助營造產業數字化轉型的發展生態，加速「智慧旅遊」項目的應用落地，同時亦對促進科技創新行業的成長與發展大有裨益。

4. 制定詳細及可量化的關鍵指標，緊貼產業發展情況

為持續跟進產業發展情況，特區政府應進一步優化目前的產業發展統計指標體系，對產業發展規劃中的相關主要任務及重點項目制定更詳細及可量化的關鍵指標。通過數據收集及公開，特區政府應定期監督及公佈相關項目的落實情況及進度，讓社會各界進一步評估項目帶來的成效以至社會經濟效益，如有關投入對產業發展的增加值、由此新增的就業職位、延長旅客留澳時間及由此增加的消費估算等，這將有助於明確產業轉型升級發展路徑，為投資者及相關部門的部署及投入提供條件及依據。



4

加強政產學研合作， 精準打造產業人才發展體系

人才是推動澳門經濟適度多元發展和綜合旅遊休閒業升級轉型的關鍵驅動力。為了實現經濟和旅遊產業的持續、健康發展，澳門需要更加重視人才的培養和引進，打造一套有針對性的人才發展體系。同時，需要建立一套合理的人才評價和激勵機制，以充分發揮人才的作用，推動澳門的經濟發展和旅遊產業的升級轉型。為此，我們就澳門綜合旅遊休閒產業的人才發展提出以下幾點建議。

1. 加強旅遊專業教育和培訓

首先，建議澳門特區政府與各高等院校合作，設立更多的旅遊相關專業，如旅遊管理、酒店管理、旅遊行銷等，並增加實踐課程，讓學生可以在實際工作環境中學習和提升專業技能。同時，應該鼓勵和支援企業提供更多的實習機會，以便學生更好地將理論知識和實際操作結合起來。

2. 建設多元化的人才隊伍

綜合旅遊休閒產業是一個多元化的產業，需要各種類型的人才。建議澳門特區政府和企業注重培養和引進各種類型的人才，包括管理人才、服務人才、技術人才、創新人才等。同時，應注重人才的國際化，通過多元化的招聘和培訓策略，吸引和培養不同背景、不同特長的人才。

3. 推動旅遊業的數字化轉型

隨着科技的發展，數字化轉型已經成為旅遊業的重要趨勢。建議澳門特區政府和企業注重培養和引進具有數字技能的人才，如數據分析師、人工智能工程師、用戶體驗設計師等，並提供必要的技術支援和資源，以推動旅遊業的數字化轉型。

4. 重視人才的持續發展

人才的發展是一個持續的過程，我們建議澳門特區政府和企業為人才提供持續的發展機會，如提供定期的培訓、職業發展的諮詢和指導，設立職業發展基金等。同時，通過定期的評估和回饋，幫助人才了解自己的優點和不足，制定個人發展計劃。

人才是澳門綜合旅遊休閒業發展的關鍵。通過加強旅遊專業教育和培訓、制定吸引力強的人才引進政策、建設多元化的人才隊伍、推動旅遊業的數字化轉型，以及重視人才的持續發展，我們相信澳門的綜合旅遊休閒產業將實現更好的發展。



結語

總括而言，我們的建議共涵蓋四個關鍵領域，符合澳門特別行政區政府的經濟發展目標及原則。我們相信這些建議的落實將有助於提升澳門在區域以至國際上的綜合競爭力，尤其使澳門「世界旅遊休閒中心」的地位得到進一步的鞏固及提升，為綜合旅遊休閒產業的多元、高質量及可持續發展帶來持續的動力，同時有助於帶動澳門經濟適度多元發展規劃下四大重點產業板塊成為新的經濟增長點。

在羅兵咸永道，我們一如既往地支持特區政府推動落實「1+4」經濟適度多元發展策略，積極培養和吸引有利產業發展的專業服務人才，持續擔當政府與企業互動的橋樑，並熱心參與社會事務，為澳門社會經濟的繁榮安定作出貢獻。有鑑於此，我們十分樂意與澳門特區政府攜手合作，進一步討論、完善及發展本文提出的相關建議，共同塑造澳門的繁榮願景。



聯絡我們

趙柏基

羅兵咸永道亞太及中國

主席

raymund.chao@cn.pwc.com

梁偉堅

羅兵咸永道中國

市場主管合伙人

+852 2289 8288

thomas.w.leung@cn.pwc.com

張立鈞

羅兵咸永道中國

區域經濟及南部市場主管合伙人

+86 (755) 8261 8882

james.chang@cn.pwc.com

王斌

羅兵咸永道中國

廣東市場主管合伙人

+86 (20) 3819 2999

joanne.wang@cn.pwc.com

張佩萍

羅兵咸永道粵港澳大灣區

區域經濟資深顧問

+853 8799 5121

grace.cheung@hk.pwc.com

方蘊萱

羅兵咸永道中國香港及澳門地區

政府及公共事務主管合夥人

+852 2289 1314

loretta.wh.fong@hk.pwc.com

李政立

羅兵咸永道澳門地區

辦公室主管合夥人

+853 8799 5108

bernard.cl.li@hk.pwc.com

李志軍

羅兵咸永道中國

ESG數字化主管合伙人

+86 (898) 6860 8818

alwyn.li@cn.pwc.com

本文僅為提供一般性資訊之目的，不應用於替代專業諮詢者提供的諮詢意見。

© 2023羅兵咸永道。版權所有，未經羅兵咸永道允許不得分發。
羅兵咸永道乃指羅兵咸永道網絡香港成員機構，有時也指羅兵咸永道網絡。
詳情請進入www.pwc.com/structure
每家成員機構各自獨立，並不就其他成員機構的作為或不作為負責。